Philippe VILLEMUS

Créations commerciales et publicitaires : mode d'emploi

Nouvelle présentation

© Éditions d'Organisation, 1996, 2004
ISBN : 2-7081-2971-6

Éditions d'Organisation

Chapitre 1

Introduction

Dans l'introduction, tel un brief pour une publicité ou un emballage ou tout autre document commercial, nous donnerons les principaux éléments du contexte dans lequel s'exercent le jugement et le choix des créations. Nous définirons quels sont les principaux objectifs de ce livre, ainsi que la cible. Nous dévoilerons enfin le plan de l'ouvrage.

Cette structure reproduit volontairement dans l'introduction, les grandes lignes directrices d'un bon jugement publicitaire (contexte, objectifs, cible, plan…)

Le « choc du choix »

Choisir une création de communication est un des exercices intellectuels les plus difficiles. Les responsables d'entreprises qui y sont confrontés sans y être préparés, subissent une sorte de choc et éprouvent dans tous les cas un certain malaise à décider rationnellement et à expliquer leur choix.

Les décideurs pris au dépourvu

Combien de décideurs ne se sont-ils pas trouvés pris au dépourvu en face de leur agence de publicité, leur agence de design ou tout autre sous-traitant qui vient leur présenter différentes propositions pour répondre à un problème donné ?

© Éditions d'Organisation

Les sous-traitants, qu'ils soient simples maquettistes d'un petit studio de design, ou puissantes agences de communication intégrées dans un réseau mondial, arrivent avec des idées qu'ils ont concrétisées en « créations » sous forme de maquettes, dessins, « story-boards » etc. Les décideurs auront donc à se prononcer sur ces créations avant de passer à la prochaine étape : le développement d'une seule « création » et son exécution ou réalisation finalisée.

Or il n'est jamais aisé d'avoir à se prononcer sur plusieurs propositions et d'avoir à choisir celle qui engagera à des degrés divers sa marque, son activité ou son entreprise. Les agences n'arrivent jamais avec une seule proposition. Elles proposent toujours plusieurs pistes qui pourraient répondre aux objectifs et à la stratégie visée. La créativité ne peut être uniforme. La publicité, comme l'art, peut emprunter différents chemins pour satisfaire les mêmes objectifs et les mêmes attentes de l'annonceur. Il y a plusieurs façons de représenter un paysage, une nature morte ou un « déjeuner sur l'herbe ». De même, il y a sûrement plusieurs façons d'illustrer, avec la même efficacité, la stratégie de Citroën ou des collants Dim. D'ailleurs les campagnes publicitaires sont rarement figées pour l'éternité ou pour de très longues périodes. Elles évoluent non seulement au gré des améliorations et des transformations des produits, mais aussi au gré des changements d'agences, des changements d'équipe à l'intérieur d'une même agence ou des changements d'équipe chez l'annonceur. En outre, les créations publicitaires varient alors même que les stratégies restent identiques.

Ensuite une création proposée par une agence n'est jamais ou rarement le fruit d'une seule personne. Elle est l'aboutissement d'un travail en commun où les commerciaux, les dirigeants et bien sûr les différents créatifs auront leur mot à dire, ce qui donnera naissance à différentes approches. Dans ce cas l'agence, au lieu de rechercher la proposition la plus consensuelle – ce qui serait sans

doute d'ailleurs une erreur, car le consensus donne rarement naissance aux idées les plus originales et les plus fortes –, développera plusieurs idées parallèles, complémentaires ou différentes pour laisser à son client la tâche de sélectionner la meilleure proposition.

Enfin les agences, parce qu'elles veulent justifier leurs honoraires ou parce qu'elles veulent montrer à leur client leur potentiel de créativité et leur richesse intellectuelle, sont toujours tentées de multiplier les créations et placent ainsi les annonceurs en situation d'évaluateur et de juge. Cette position, nous le verrons, est à la fois, valorisante et inconfortable. Il est surprenant de constater la vacuité ou la superficialité des discours que peuvent tenir certains responsables – y compris ceux qui ont le plus d'assurance et de poids dans la hiérarchie – qui ont à décider des créations qu'on leur propose. Car l'objectif dans cette situation n'est pas de savoir décider et de prendre la décision, mais l'objectif est bien de prendre la bonne décision, c'est-à-dire de choisir le film publicitaire, l'affiche, l'emballage, la plaquette qui développeront les ventes. La plupart des hommes et des femmes d'entreprise sont finalement assez mal ou peu préparés à cette situation. Ils abordent cette séance de jugement sans savoir comment ils vont prendre eux-mêmes leur décision.

Des hésitations ou des silences

La première chose sans doute que ressent une personne peu formée à l'exercice périlleux du choix de la publicité est une certaine gêne. Cette gêne provient de la sensation de ne pas savoir quoi dire ou de ne pas savoir comment le dire. Une des premières réactions est de se dire que l'agence a passé des heures sur le sujet (d'où les phrases introductives du type : « C'est un bon travail », je remercie l'agence pour son implication sur ce projet » ou « Bravo pour toutes ces idées ») mais que néanmoins ils ont à donner un avis clair à l'agence surtout quand les créations ne

© Éditions d'Organisation

conviennent pas. Partagés entre ce désir de motiver l'agence ou de ne pas la froisser et ce besoin de dire ce qu'ils pensent réellement, bon nombre de responsables tergiversent et sont conduits soit à rester plutôt silencieux, soit à dire des banalités.

Des banalités qui ne font pas avancer la création

Parfois les premiers commentaires sont en fait des banalités hors sujet. Alors que l'agence vient de présenter ses maquettes ou ses story-boards, les annonceurs ne réagissent pas sur les propositions qu'on est en train de leur faire mais partent dans des digressions inopportunes sur la stratégie globale, le plan de communication ou les forces et les faiblesses de leurs produits.

D'autres fois, les commentaires sont si flous ou si généraux qu'ils ne font pas avancer la discussion : « C'est pas mal, mais… », « Ça ne me plaît pas », « Pourrait-on faire mieux ? », « Je ne voyais pas la création comme cela… », etc. Avec de tels commentaires, il est impossible à l'issue de la réunion de bâtir un plan d'action concret et de choisir la création qui sera exécutée. Les banalités proviennent souvent d'un manque de fixation des objectifs ou des critères de choix. Si l'on n'a pas devant soi une grille d'évaluation ou de critères, il est difficile de donner des jugements pertinents et même de savoir ce que l'on veut.

Une trop grande attention donnée aux détails

La réaction la plus répandue est de juger en premier lieu la forme et non le fond des créations et de s'intéresser aux détails : « Ce chapeau ne convient pas », « Cette couleur est trop claire », « Ce chien me paraît trop agressif », « On n'imagine pas une blonde dans une telle situation », « Les caractères des lettres ne sont pas assez grands ». Commenter en premier lieu les détails ou la forme dénote en général un manque de rigueur intellectuelle et de méthodologie dans le choix de la création. Car finalement, nous le verrons, la forme ou la couleur du chapeau ne sont pas

ce que l'on doit regarder en premier. La forme et la couleur sont des moyens, certes importants, mais qui doivent être au service d'une stratégie et d'objectifs précis.

« On a la pub que l'on mérite »

Juger la création, c'est s'exposer aussi au jugement des autres et en particulier de ses agences et de ses fournisseurs.

De la forme et du fond du jugement découle aussi la motivation de l'agence. On ne peut demander le meilleur de son agence si l'on n'est pas capable de lui garantir le meilleur des jugements. Les créatifs ont besoin d'être convaincus de la compétence et de l'intelligence de ceux qui évaluent leurs créations pour se surpasser et donner le meilleur de leur créativité. La qualité de la création et son aptitude à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés dépend autant de l'agence que de l'annonceur. Comme on choisit rarement une création après une seule présentation, mais qu'il faudra au contraire plusieurs réunions pour développer une solution efficace, il faut donner envie à l'agence et ses créatifs de mieux faire. Cette incitation au surpassement et cette motivation à trouver de grandes idées qui vendent et qui font progresser les marques et les entreprises et qui battent la concurrence, dépendent donc de la façon dont l'annonceur juge les créations et de la façon dont il expose son jugement. Si l'agence vient à ressentir que le jugement de l'annonceur n'est fondé sur aucune stratégie, aucun fait, est subjectif, uniquement personnel, ou partial, elle aura du mal à accepter ce jugement. Elle perdra confiance en celui qui évalue son travail et aura du mal à se « défoncer ».

En outre, le manque de professionnalisme dans le jugement publicitaire, non seulement peut démotiver les créatifs mais peut aussi mettre en péril la relation quotidienne et long terme entre l'agence et l'annonceur.

Enfin, les décideurs qui pratiquent le jugement publicitaire sans préparation, formation ou méthodologie mettent en péril leur

© Éditions d'Organisation

propre réputation de professionnel et, fait plus grave, nuisent à leur entreprise et aux activités qu'ils gèrent. En effet, choisir un mauvais argumentaire de vente, c'est pour un responsable du développement des ventes prendre le risque de manquer une négociation. Choisir une mauvaise campagne publicitaire c'est gaspiller des sommes importantes et parfois endommager durablement l'image de la marque. Choisir une mauvaise couverture c'est pour un directeur de collection ne pas maximiser le potentiel de l'ouvrage. Choisir une mauvaise affiche de film ou de théâtre c'est ne pas attirer le maximum de spectateurs possibles. Choisir un mauvais emballage, c'est ne pas stimuler complètement l'achat d'un produit. On pourrait décliner ces exemples à l'infini. Le lecteur a déjà compris les enjeux de la communication. Ce qu'il faut comprendre c'est que pour de tels enjeux, le jugement et le choix des créations de communication ne peuvent pas s'improviser et doivent s'apprendre.

Les chemins de la création ne sont pas impénétrables

Le choix de la publicité n'est pas instinctif

L'acte de juger et choisir une création de communication ne doit pas laisser de place à l'improvisation au niveau de la préparation, de l'organisation et du processus intellectuel.

Le choix d'une publicité n'est pas le fruit d'un flair quelconque, d'un instinct ou d'une intuition mystérieuse, quasi divine, que certaines personnes talentueuses possèdent et que d'autres n'ont pas. On entend parfois tels commentaires sur tel directeur marketing : « Il a un flair publicitaire incroyable », « Il a un jugement publicitaire presque infaillible », « Il est doué en copie » (sous-entendu il sait évaluer les copies, c'est-à-dire les projets publicitaires qu'on

lui présente). Ces commentaires sont en parties inexacts. On devrait plutôt dire : « Il a une méthode presque infaillible pour choisir les créations », « Il sait *comment* choisir », « Il a une démarche logique et préparée qui lui permet de mieux choisir que les autres les créations publicitaires ». On ne nait pas « génie » du jugement publicitaire, on le devient. Mais on le devient seulement si on a compris, assimilé et pratiqué un raisonnement intellectuel méthodologique et si on a adopté des comportements et des réactions qui font avancer les débats qui s'instaurent entre l'agence et l'annonceur, et qui se traduisent en commentaires objectifs, pertinents, motivants et clairs.

Nous ne disons pas, bien sûr, que l'intuition ne peut exister et est inutile. Nous disons seulement que l'intuition n'est que le dernier déclic qui doit être mis au service de la méthode et de l'intelligence. Les personnes qui choisissent à l'intuition leurs créations de communication ont selon nous beaucoup plus de risques de se tromper que celles qui suivent un cheminement intellectuel et comportemental logique et tourné vers l'objectif. En outre les intuitifs éprouvent très souvent de grandes difficultés à expliciter leur choix, à exprimer leurs idées où à expliquer les raisons de leur sélection ou de leur rejet. Or dans ce domaine il est aussi important de bien décider que de bien expliquer sa décision : tout d'abord pour convaincre l'agence de son choix et garder sa motivation intacte ; ensuite pour avoir l'assurance soi-même de ne pas s'être trompé.

Évidemment, l'intelligence ne constitue pas non plus la panacée. Il n'existe pas non plus de méthode infaillible ou de recette miracle qui permettent de toujours choisir avec certitude parmi les créations présentées (on ne peut jamais être sûr du choix que l'on fait). En revanche, l'intelligence alliée à une démarche rationnelle peut réduire les marges d'erreur, aider à motiver et à stimuler les créatifs à mieux faire. Le choix et le jugement publicitaires s'apparentent à cet égard à une partie d'échecs jouée par de

© Éditions d'Organisation

grands maîtres. Dans une partie d'échecs entre Karpov et Kasparov, le génie et l'intuition ne s'expriment qu'en dernier ressort après que les maîtres aient assimilé un nombre incroyable pour le commun des joueurs, d'ouvertures, de positions, de tactiques et de stratégies. Même un grand joueur d'échecs n'est jamais sûr du dernier coup qu'il vient de jouer : il peut toujours se demander s'il n'existait pas un meilleur coup qui le fasse gagner (c'est pour cette raison d'ailleurs que bon nombre de grands joueurs d'échecs ont des problèmes psychologiques ; ces problèmes sont dus en grande partie à la situation permanente de doute face à l'échiquier dans lequel vivent les grands maîtres, alors qu'ils essayent de viser une perfection quasi mathématique).

Si choisir avec rigueur et méthode une publicité ne garantit pas à coup sûr le meilleur choix, cela peut y contribuer dans une large mesure.

Le choix de la publicité ne découle pas d'un coup de cœur

Combien de fois n'entend-on pas au cours d'une présentation de plusieurs maquettes de films ou d'emballages les verbatims suivants : « j'aime », « j'aime pas », « ça me touche », « ça ne m'inspire pas... ». Même si choisir suppose un certain engagement et ne se satisfait pas de la neutralité, l'objectivité du choix se marie mal avec les coups de foudre et les sentiments très personnels des évaluateurs.

Ainsi les préoccupations toutes personnelles de celui qui juge ne doivent-elles pas devenir des critères de choix ou un système de références. Par exemple on connaît de nombreux cas où l'on juge non pas en fonction des objectifs et des stratégies de vente mais en fonction de sa place dans l'entreprise, par rapport à sa hiérarchie, sa carrière, son entreprise. L'idée créative, dans ces cas, n'est plus jugée en fonction de sa capacité à atteindre des objectifs précis mais en fonction de ce que l'on croit que la hiérarchie ou l'entreprise risquent de penser. Ces comportements sont

extrêmement castrateurs et nuisent à l'efficacité des processus de choix ; ils peuvent être résumés par la formule : « Chez nous ça ne passera pas, mes chefs n'accepteront pas ça ».

En fait pour comprendre que le choix de la publicité ne peut être le fruit du hasard ou d'un sentiment personnel sans fondement, il faut comprendre que l'acte de création en lui-même procède aussi d'une méthodologie rigoureuse.

L'acte de création n'est pas gratuit

Tout le monde se souvient sans doute du fameux slogan de la RATP « T'as le ticket choc ». On raconte que les deux créatifs qui ont conçu cette fameuse campagne pour développer l'utilisation du métro parisien ont puisé leur inspiration dans le célèbre film de Clouzot *Le salaire de la peur*, où l'on voit l'un des héros s'extasier sur un simple ticket de métro qui lui rappelle Paris et ses bons moments. On pourrait sans doute raconter des anecdotes similaires au sujet de bon nombre de publicités ou de slogans.

Mais, en général, l'acte de création n'est pas le fruit de l'imagination débridée et sans limites de quelques artistes géniaux à qui on a demandé de décrocher la lune. Les créations sont aussi rarement le fruit du hasard. Certes en bout de chaîne, les quelques créatifs de l'agence, qu'ils soient dessinateurs, designers ou copywriters auront à faire phosphorer leur imagination. Mais avant eux, l'agence aura travaillé et reçu un brief, aura élaboré différents documents stratégiques et créatifs qui serviront de cadre et de contraintes aux créatifs. L'imagination des créatifs s'exprimera donc dans un cadre défini et sera centrée sur des objectifs prédéterminés. Sans ces éléments la publicité ne serait qu'art pour art, alors qu'elle est avant tout un moyen commercial au service des produits, des marques et des entreprises qu'elle promet. Plus que de créativité débridée et hasardeuse, il faut parler de « création commerciale ».

© Éditions d'Organisation

L'expérience ne compense pas l'incompétence

Il est anormal de voir certaines grandes campagnes publicitaires ou certains emballages de nouveaux produits d'abord jugés par de jeunes chefs de produits frais émoulus des grandes écoles sans expérience, sans formation et sans soutien d'un supérieur hiérarchique non seulement décisionnaire mais surtout compétent.

Il ne faut cependant pas croire que dans le domaine du jugement publicitaire l'expérience garantit un meilleur choix. L'expérience ne remplace pas la compétence. Il existe des directeurs de communication ou des directeurs marketing qui exercent leur métier depuis plus de vingt ans et qui ont toujours un jugement peu pertinent, non pas par manque d'intelligence ou de clairvoyance mais par manque de formation et de méthode. Certains, bien qu'ils aient eu à choisir de nombreuses créations commerciales au cours de leur longue carrière ont toujours des discours, des réactions ou des commentaires qui ressemblent à « l'épée de Charlemagne ». Celle-ci avait en effet la réputation d'être longue, lourde et mal aiguisée.

Choisir une création, c'est comme le chinois, ça s'apprend. L'expérience ou le niveau hiérarchique ne remplacent pas une solide formation. De même qu'on ne s'improvise pas du jour au lendemain ingénieur informaticien capable d'évaluer l'étendue des besoins en systèmes d'information d'une entreprise, on ne s'improvise pas juge de créations commerciales du jour au lendemain, même si on est un brillant directeur général.

L'expérience va aider la compétence à mieux s'exercer et à mieux s'exprimer. Un joueur de tennis à qui on a donné des bases solides et qui a beaucoup joué sera meilleur qu'un joueur à qui on a donné durant des années seulement des bases sans faire de tournois, ou qu'un joueur qu'on n'a jamais formé et qui n'a fait que des matchs. Une concierge portugaise qui a débarqué en France il y a vingt ans sans aucune base grammaticale ou syntaxique, ou

un Portugais qui a appris le français pendant quinze ans à Lisbonne sans jamais mettre les pieds en France, comprendront, parleront, liront et écriront moins bien le français qu'un étudiant Portugais qui a appris le français au Portugal pendant cinq ans et qui vit en France depuis cinq ans. La pratique et les bases théoriques multiplient le rendement.

En outre la formation, l'apprentissage théorique et la compréhension du mécanisme du jugement publicitaire font gagner du temps et de l'efficacité. Ils permettent à ceux qui auront à le pratiquer de prendre dès le départ les bonnes habitudes comportementales et les bons cheminements intellectuels. Ils évitent les erreurs qui font faire les mauvais choix ou qui décrédibilisent les managers.

Nous verrons que le jugement publicitaire recquiert une vraie compétence professionnelle, que c'est presque un métier en soi qui demande une démarche quasi-scientifique aussi élaborée et rigoureuse que le choix d'un système informatique, d'un système de production, d'une usine ou d'un investissement bancaire.

Le choix des créations commerciales manque en général de rigueur

Le choix n'est pas assez préparé

Quand une entreprise choisit un nouveau système informatique, elle le fait en principe sur la base d'un cahier des charges précis qui permettra d'évaluer les propositions des différents sous-traitants. En outre, elle veillera à ce que toute la procédure d'appel d'offre soit bien respectée, au niveau des budgets, des délais et des informations.

© Éditions d'Organisation

Or quand il s'agit d'un choix d'une création publicitaire, les dirigeants ou les décideurs ultimes sont, dans la plupart des cas, mal préparés. Le moment du choix ne fait pas partie de leurs préoccupations majeures et ils arrivent à ce moment sans préparation particulière, parfois « les mains dans les poches » en se disant que leur instinct saura bien les guider.

Le choix se fait trop dans l'absolu

Les décideurs raisonnent trop en terme de « J'aime » ou « Je n'aime pas ». Car une création commerciale n'est jamais bonne ou mauvaise dans l'absolu. Elle doit se juger sur la base de faits précis qui servent à guider et relativiser le jugement.

Or la réalité montre que beaucoup de choix sont décidés sans objectifs précis partagés avec l'agence, et sans critères de choix déterminés à l'avance, et eux aussi partagés avec l'agence. Si l'on voulait oser une autre comparaison on dirait que l'on choisit sa création comme on choisit sa maison. On choisit toujours sa maison, sauf cas exceptionnel quand on n'a pas de contraintes financières, en fonction de critères fixés au préalable : prix, emplacement, présence ou non d'un jardin, nombre de chambres etc. On n'attend pas les propositions et les différents plans de l'architecte pour définir ces différents critères. Au contraire ceux-ci seront même réclamés par l'architecte avant qu'il ne dessine différents plans et esquisses.

Le choix est souvent trop subjectif

L'acte de choisir une création commerciale ne doit pas être un acte subjectif émaillé de commentaires qui commencent par « Je pense que… », « Selon moi… ». La subjectivité ne permet pas de choisir sereinement et efficacement une création commerciale ni de convaincre l'agence du bien-fondé du choix ou du rejet.

Le jugement crée des discussions et des tensions

Quand le jugement publicitaire s'effectue sans méthode et sans rigueur, il devient source de discussions, de conflits et de tensions entre l'annonceur et l'agence. Le manque de rationalité prolonge inutilement les discussions qui ont tendance à s'envenimer et à se répéter. Chaque partie campe sur ses positions et les commentaires stérilisent l'avancée des travaux plus qu'ils ne la stimulent.

Le choix non organisé coûte du temps et de l'argent

L'organisation et la préparation du jugement publicitaire avant la réunion de présentation exigent l'investissement intellectuel et le temps de plusieurs personnes dans l'entreprise. Mais cet investissement permettra plus tard d'économiser du temps de réunions, épargnera les conflits inutiles et permettra de choisir plus rapidement la création.

Au contraire l'inorganisation du jugement multipliera les coûts de maquettes, de dessins et tous les frais techniques afférents à ces différents objets. Or même avec les moyens informatiques modernes, la production de maquettes et de dessins en couleurs et leur agrandissement sur des planches de présentation visibles à plusieurs mètres sont très chers. Et ce d'autant plus que les responsables peu performants dans le jugement publicitaire demandent très souvent un degré de finalisation élevé des maquettes qu'on leur présente, parce qu'ils se focalisent sur les détails et les points pourtant mineurs du sujet.

© Éditions d'Organisation

La crise des idées qui vendent et la perte de confiance en la publicité

Il y a plusieurs conséquences à ce manque de compétence dans le jugement publicitaire.

Peu de créations vraiment vendeuses

Pour se convaincre de l'inaptitude de beaucoup d'annonceurs à bien choisir leurs publicités, il suffit de se promener dans les rues et de regarder toutes les affiches publicitaires placardées sur nos murs ou les panneaux dans nos villes. Sans être un expert, si on se livre à cet exercice avec attention (ce que ne font pas l'homme et la femme de la rue bien sûr, pour qui l'attention est détournée, partielle et fugitive), on est frappé de constater combien nombre de ces créations publicitaires sont faiblement vendeuses des produits ou des services qu'elles sont censées promouvoir.

L'observateur sera tout d'abord frappé par la banalité et le manque d'originalité de beaucoup de ces créations. Il aura l'étrange sensation d'avoir déjà vu les mêmes idées pour d'autres marques ou dans d'autres circonstances.

Ensuite il aura du mal à comprendre rapidement et clairement beaucoup de ces publicités. Des jeux de mots hermétiques, des visuels flous, peu ou pas de relations entre le slogan, le texte et l'image perturberont sa compréhension de l'affiche. Beaucoup lui sembleront complexes.

Il sera aussi surpris par la faible cohérence entre ce qu'exprime l'affiche et les fonctions du produit ou du service. Très souvent les visuels ou les textes lui paraîtront déconnectés du produit. De plus, il verra que beaucoup de créations sont mal « signées », c'est-à-dire que le passant et l'automobiliste ont du mal à reconnaître le nom de la marque qui est portée par l'affiche. Cette fai-

blesse de la signature est la pire des faiblesses. En effet à quoi sert une publicité si on ne reconnaît pas la marque ?

Enfin il aura du mal à percevoir quelle est la vraie supériorité du produit, son « plus » ou son bénéfice pour le consommateur. C'est pourtant de la communication claire du bénéfice consommateur que dépendent la stimulation des achats et l'augmentation des ventes.

Cet exercice pourrait bien sûr s'appliquer aux écrans publicitaires à la télévision, aux pochettes de disques, aux spots radios, aux annonces presse ou aux emballages. Pour ces derniers on serait aussi surpris par la banalité, la complexité, l'incohérence entre le design et ce que contient l'emballage, la difficulté à décoder ou simplement lire les informations, le manque de pertinence des visuels ou des textes et le peu d'impact global.

Une détérioration des relations avec les agences

Nous l'avons dit, l'incompétence dans le jugement publicitaire entraîne un gaspillage de temps et d'argent. Les mauvais jugements publicitaires entraînent aussi une détérioration des relations avec les agences de communication et plus globalement avec les sous-traitants à qui on confie la mission d'élaborer les créations.

Les jugements stériles ou subjectifs et sans fondements créent des discussions sans fin et une incompréhension entre les clients et les fournisseurs d'idées. La plupart du temps, ces situations de conflit se traduisent par un mécontentement de l'annonceur alors qu'il est parfois le premier responsable de son manque de rigueur intellectuelle et méthodologique.

Une crise de confiance en la publicité

À terme, l'inefficacité du processus de jugement et l'inexactitude des choix peuvent entraîner une perte de la confiance de l'entreprise dans les actions de communication. Beaucoup de person-

© Éditions d'Organisation

nes connaissent la formule célèbre de David Olgivy selon laquelle quand on investit cent dollars en publicité, cinquante sont inutiles mais on ne sait jamais de quels cinquante dollars il s'agit. Assez d'incertitudes planent sur l'efficacité réelle des techniques de communication sans accroître le doute par de mauvais choix de communications et par l'exacerbation des difficultés et des tensions due à un manque de professionnalisme dans le jugement.

Dans un environnement économique extrêmement compétitif, où tout gain de productivité compte, les entreprises ne peuvent accepter que la moitié de leurs investissements publicitaires ne serve à rien. La communication doit être considérée comme un investissement, au même titre que la construction d'une usine ou d'une nouvelle chaîne de fabrication. Cet investissement doit aider à développer le chiffre d'affaires. Comme tout investissement il doit être planifié, contrôlé, maîtrisé, mesuré et répondre à des objectifs précis. Quand il s'agit d'investir des milliers d'euros, les dirigeants ne peuvent se contenter d'une imprécision à cinquante pour cent et de la non-assurance d'un retour total sur investissement. De même, quand il s'agit de mettre en jeu l'image de marque et la capacité à susciter l'achat, les entreprises ne peuvent se satisfaire d'un design ou d'un logo mal choisis.

À ses débuts, considérée comme un investissement non-prioritaire par la très grande majorité des entreprises, la communication n'avait pas l'aura qu'elle a pu atteindre à ses heures de gloire (à la fin des années 80 par exemple). Par certains aspects, elle est devenue une sorte d'art. La publicité a ses festivals, ses concours, ses récompenses, ses prix, ses vedettes. Elle fait sa propre publicité avec ses propres campagnes (en utilisant pour ce faire, une partie des budgets des marques dont elle a la responsabilité). Certaines agences de communication ont leurs stars qui multiplient leur présence dans les médias et l'actualité. On fait appel

aux plus grandes célébrités pour réaliser et participer aux campagnes publicitaires.

Néanmoins la publicité semble aussi en crise au cœur des années 90. La croissance des investissements (ou des dépenses) publicitaires, après l'explosion des années 80, s'est fortement ralentie. Les agences se regroupent, faisant suite à de nombreuses faillites et fermetures. Cette concentration laisse sur le chemin beaucoup de professionnels (créatifs ou commerciaux) du monde de la communication. De leur côté, les annonceurs, très souvent confrontés à un ralentissement de la croissance économique et à une pression de leurs clients distributeurs, se retournent à leur tour vers les agences de publicité, design, promotion, relations publiques pour imposer de nouvelles conditions de rémunération. De nouveaux rapports plus conflictuels s'établissent entre les annonceurs et les agences dans un climat de méfiance envers l'efficacité de la communication publicitaire et commerciale.

Et au-delà des aspects financiers entre les agences et leurs clients ou au-delà de la situation économique, la crise de la publicité s'explique aussi par ce doute sur son efficacité et sa capacité à développer durablement le chiffre d'affaires des marques et des entreprises. Ainsi c'est la façon de concevoir et de choisir la communication qui doit être remise en cause dans beaucoup de cas.

Les objectifs de ce livre

Aider à mieux choisir les créations publicitaires et commerciales pour vendre plus

Ce livre doit aider les responsables dans les entreprises à mieux choisir les créations publicitaires et commerciales que leurs sous-traitants viennent leur proposer avant de décider d'en exécuter et d'en utiliser une.

© Éditions d'Organisation

Les recommandations exposées pourront s'appliquer à n'importe quel support de communication : en premier lieu les publicités (film, affiche, annonce-presse, message radio…), mais aussi les créations pour le marketing direct (prospectus, mailing...), les designs et les formes d'emballage, les logos ou les identités visuelles, les plaquettes d'entreprise ou les documents de vente, les flash promotionnels, la PLV (Publicité sur le Lieu de Vente, signalétique commerciale en magasin…), les couvertures de livres, etc.

Ces recommandations s'appliqueront à toutes les entreprises et à tous les budgets en jeu, quelle que soit leur taille : de la grande multinationale fortement consommatrice de films publicitaires, au petit commerçant qui fait paraître une annonce dans un journal local ou qui veut créer une identité visuelle pour son magasin, en passant par l'éditeur qui veut améliorer les couvertures de ses différentes collections, ou la P.M.E. qui distribue des plaquettes commerciales ou des affiches.

Enfin, ces recommandations sont valables quel que soit le nombre de maquettes présentées par le sous-traitant : le jugement peut s'exercer sur une seule proposition ou sur cinquante.

Donner une méthode simple et didactique

Cette méthode permettra, tout d'abord, de préparer les conditions pour un meilleur jugement. Elle favorisera les discussions efficaces et les éléments qui conduisent à faire le bon choix.

Ensuite elle permettra au choix de se faire certes efficacement mais surtout dans un climat professionnel, détendu et serein.

Enfin elle aidera à mieux gérer les responsables de la création pour les motiver dans la mission qui leur a été confiée. Elle les stimulera à se surpasser et donner le meilleur de leur créativité. Elle les incitera à proposer, même en cas d'échec les premières fois, une nouvelle et meilleure création les fois prochaines.

Insister plus sur le « comment » que sur le « quoi »

L'important pour les hommes et les femmes d'entreprise n'est pas de savoir ce qu'il faut atteindre ou faire, mais de savoir *comment* il faut faire pour atteindre ces buts. Tout le monde est convaincu qu'en situation de jugement publicitaire il faut choisir la « grande idée » qui fait vendre. Ce qui compte c'est de savoir comment identifier et trouver cette « grande idée » et comment la reconnaître parmi toutes les propositions.

Cette attente correspond sans aucun doute à un vrai besoin dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Les hommes d'entreprise sont pressés et ont besoin de formation pratique et de méthode plus que de théories ou de savants exposés stratégiques.

De même qu'il existe des techniques de vente bien rodées qui enseignent aux professionnels de la vente comment réussir leurs ventes et qui découpent méthodologiquement et presque scientifiquement les différentes phases de l'acte de vente, nous essaierons de donner les techniques du jugement publicitaire qui enseignent comment choisir sa création publicitaire et qui découpent méthodologiquement et presque scientifiquement ce processus de jugement et de choix.

Éviter les erreurs

La méthode permettra en principe de réduire les marges d'erreur d'une discipline, la communication, qui n'a pas l'exactitude mathématique. Elle permettra d'éviter les erreurs sur le fond (le choix d'une mauvaise création publicitaire) et les erreurs sur la forme (la façon dont s'exprime le jugement et se font le choix ou le rejet). Elle maximisera ainsi les chances non seulement de faire le bon choix mais aussi de gagner du temps et donc de l'argent. Enfin la méthode permettra d'assainir et de professionnaliser les relations avec les agences.

© Éditions d'Organisation

Pouvoir justifier son choix ou son rejet

Dans le monde des affaires, les décisions ne peuvent être prises sur le mode autoritaire. Le choix d'un emballage ou d'une affiche ne peut être « le fait d'un prince » qui pourrait se permettre de choisir ou rejeter de manière unilatérale et infaillible n'importe quelle création.

Au contraire, la façon dont on explique son choix ou son rejet est presque aussi importante que le choix en lui-même. En effet il faudra bien expliquer à l'agence pourquoi on refuse ses propositions ou pourquoi on lui demande de retravailler ou pourquoi on choisit telle création plutôt qu'une autre (ce dernier cas étant de loin le plus facile à expliquer).

Il faudra aussi convaincre l'agence du bien-fondé de son jugement et lui donner, dans les cas de refus des propositions, des voies pour qu'elle puisse retravailler et soumettre de nouveaux projets plus performants et en meilleure adéquation avec les objectifs qu'on lui a fixés.

En fait il s'agira de bâtir à partir de la communication de son jugement et des commentaires exprimés un tremplin efficace soit pour l'exécution du projet retenu soit pour le travail qui reste à fournir en vue de l'amélioration des projets proposés.

L'annonceur aura donc en quelque sorte à justifier ses choix (et presque à se justifier lui-même !) et l'agence devra être convaincue, surtout s'il y a compétition, que le jugement et le choix se font sans arrière-pensées, sans préoccupations externes et avec toute l'objectivité et la rationalité requises dans cette situation où d'importantes sommes d'argent sont en jeu.

La cible de ce livre

Tous ceux qui ont à choisir des créations publicitaires ou commerciales

En premier lieu ce livre devrait intéresser les responsables marketing (chefs de produits, chefs de groupes, directeurs...) qui quotidiennement ont à développer et à améliorer la publicité de leurs marques, les packagings, les opérations promotionnelles etc. Il fera comprendre au débutant que juger des actions de communication, cela s'apprend. Il permettra aux responsables seniors ou confirmés de remettre à plat leur pratique et leur savoir en dressant un bilan des outils et des techniques qu'ils utilisent.

Il s'adresse aussi aux dirigeants des entreprises qui, même s'ils n'ont pas de formation en marketing ou publicité, auront fatalement, en tant que top manager, à se prononcer sur les créations majeures pour le développement de leur entreprise. Car en dernier ressort ce sont eux qui décident et choisissent, même s'ils sont encore moins préparés et moins formés que leurs responsables du marketing ou de la communication.

Plus globalement cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui ont à juger des créations commerciales sous toutes leurs formes.

Enfin il donnera aux étudiants qui se destinent à des responsabilités marketing ou commerciales dans les entreprises, une vision pragmatique du choix de la publicité en leur rappelant que l'élaboration des stratégies de communication va de pair avec la méthode pour juger les créations publicitaires. Il leur donnera aussi une idée concrète de l'utilisation qui est faite des différents documents (bref, copie stratégie etc.) qu'on leur enseigne dans les Écoles ou les Universités.

© Éditions d'Organisation

Tous ceux qui sont curieux de connaître les arcanes des choix publicitaires

Dans les entreprises, beaucoup de personnes qui ne sont pas directement responsables de l'élaboration et des décisions en matière de communication s'interrogent souvent sur la façon dont se font les choix d'emballages, de logos, de publicités, de PLV etc. La création publicitaire a ses mystères et suscite toujours, chez les forces de vente et les commerciaux par exemple, une curiosité et un intérêt parfois jaloux. Ce livre pourra leur faire comprendre pourquoi leur entreprise a choisi telle publicité ou telle affiche. Ils pourront ainsi mieux comprendre la stratégie qui se cache derrière les produits qu'ils ont à vendre ou fabriquer. Ils pourront ainsi éviter les commentaires déplacés (« le ciel bleu, c'est ringard ! ») et le syndrome du « chapeau » (le détail sans importance).

Les autres cadres salariés de l'entreprise pourront trouver dans la description des bases du jugement, du déroulement de la méthode et de la conduite des réunions avec les agences, une source de meilleure compréhension de leur entreprise et de sa communication et d'adhésion à la stratégie.

Les publicitaires ou responsables de création

Enfin ce livre rappellera aux créatifs dans toutes les agences, qu'elles soient de publicité, de promotion, de design, de PLV ou d'édition que leur créativité doit toujours s'exprimer dans un cadre donné, qu'elle doit répondre à des objectifs et des stratégies commerciales précises et prédéterminées. Ils pourront ainsi comprendre que certains jugements sont émis non pas pour castrer leur imagination mais pour les recadrer. Il pourront aussi différencier dans les entreprises les professionnels des amateurs et ajuster ainsi leur propre discours en le clarifiant et en le rendant plus pédagogique face à ceux qui n'ont pas encore assimilé les règles pratiques du bon jugement publicitaire.

Le plan de livre

Dans un premier temps, nous décrirons les bases sur lesquelles doit reposer le jugement publicitaire.

Nous définirons le jugement publicitaire et les différents outils qui permettent de l'exercer : le brief, la copie stratégie, le plan de travail créatif, etc.

Nous verrons ensuite les trois principales étapes du jugement publicitaire et le chemin intellectuel qu'il faut parcourir pour évaluer, questionner, juger et choisir ou refuser une création publicitaire ou commerciale.

Enfin nous apprendrons à conduire une réunion où on juge et choisit les créations, en apprenant à prendre des notes, à faire des commentaires et à éviter les erreurs de comportements et d'attitudes qui stérilisent la créativité.

À la fin du livre, le lecteur trouvera un lexique qui reprend les principaux termes techniques utilisés pour les besoins des démonstrations. Il trouvera aussi quelques notes pratiques sur certains thèmes liés ou complémentaires au sujet traité.

© Éditions d'Organisation